

EDIÇÃO EXCLUSIVA

COMO SER UM LÍDER INFLUENTE

COMO VOCÊ PODE SE TORNAR EM UM LÍDER
QUE INFLUENCIA E INSPIRA SUA EQUIPA
PARA O SUCESSO!





Tabela de Conteúdos

Capítulo 1: Quem deve ser um líder?

Liderança é uma Habilidade de Vida

A liderança é uma superpotência

Liderança Fora dos Ambientes de Trabalho

Capítulo 2: O que faz um bom líder?

Capítulo 3: Habilidades de Comunicação

Como Dar Instruções Sem Soar Exigente

Explicar o Porquê

Capítulo 4: Como Comandar pelo Respeito e Falar para que os Outros Ouçam

Fale para que Outros Ouçam

Fale mais devagar

O Silêncio

Falar Com e Para Emoção

Gesticular

Mas Saiba Quando Estar Quieto

Capítulo 5: A Importância Crucial da Inteligência Emocional

O que é inteligência emocional?

Ferramentas

Capítulo 6: Porque é importante conhecer a sua equipa

Seja Genuinamente Interessado em Conhecer Sua Equipe

Juntando a sua equipa

Capítulo 7: Tirando o máximo proveito da sua equipe

Motivando a sua equipa

Proteção

Capítulo 8: O Poder de Propriedade

Dar aos outros liberdade para trabalhar no que eles querem

Não Force Alguém a Fazer O Que Não Gosta

Capítulo 9: Como Lidar com Decisões Difíceis

Como Ficar Calmo como Líder

Como lidar com membros difíceis da equipe

Capítulo 10: Desafios para os Líderes Modernos

Índice

[Capítulo 1: Quem deve ser um líder?](#)

[Capítulo 2: O que faz um bom líder?](#)

[Capítulo 3: Habilidades de Comunicação](#)

[Capítulo 4: Como Comandar pelo Respeito e Falar para que os Outros Ouçam](#)

[Capítulo 5: A Importância Crucial da Inteligência Emocional](#)

[Capítulo 6: Porque é importante conhecer a sua equipa](#)

[Capítulo 7: Tirando o máximo proveito da sua equipa](#)

[Capítulo 8: O Poder de Propriedade](#)

[Capítulo 9: Como Lidar com Decisões Difíceis](#)

[Capítulo 10: Desafios para os Líderes Modernos](#)

[Livros recomendados:](#)

Capítulo 1: Quem deve ser um líder?

Liderança é um tópico que normalmente interessará às empresas, gerentes e CEOs.

É certamente normal que são essas pessoas que devem tentar entender o que faz um bom líder, e que podem se beneficiar de seguir dicas e conselhos de liderança.

Mas não só hoje em dia a capacidade de liderança faz ou pode fazer toda a diferença nas mais diversas profissões ou atividades.

Neste livro, vamos abordar o conceito de liderança principalmente a partir deste ângulo.

A maioria dos exemplos serão relativos aos líderes dentro das organizações - quer sejam organizações caritativas, quer sejam grandes corporações.

Mas como referi antes todos se beneficiam de aprender mais sobre liderança, pois nunca sabemos quando somos chamados assumir um grupo, equipa ou assumir o controlo de uma determinada situação.

Liderança é uma Habilidade de Vida

Dito isto, a liderança é uma habilidade de vida que deve atrair muito mais pessoas do que CEOs e outros em cargos similares!

Isso porque a liderança é algo que todos nós somos chamados a fornecer em algum momento.

Um dos exemplos mais comuns dados é o de pai como líder.

Se você é pai, então você é obrigado a fornecer orientação, tutela, mentoria e disciplina para seus filhos.

Haverá momentos em que você deve inspirar seus filhos a serem as maiores versões de si mesmos.

Mas também haverá momentos em que você precisará fornecer instruções rígidas e severas que poderão salvar suas vidas!

E, é claro, haverá batalhas quando tentar mandá-los para a cama!

Um líder influente saberá como ouvir e fazer a criança se sentir ouvida, ao mesmo tempo em que lhes dará o espaço e a proteção de que precisam para crescer.

A liderança é uma Superpotência

Depois há o líder que emerge numa crise.

Nesta situação, a liderança é uma superpotência ou um superpoder.

Imagine que você está num espaço público quando de repente o lugar desmorona.

Você está preso sob os escombros e todos estão em pânico, pisando uns nos outros.

Vocês precisam trabalhar juntos para conseguir ajuda, e depois racionar comida e cuidar dos feridos.

Nesta situação, a pessoa que se levanta para se tornar o líder será a pessoa mais informada, e a pessoa mais confiante.

Se ninguém tomar esse manto, então a situação pode desmoronar ainda mais e muito rapidamente.

Ser um líder influente é algo que todos devem ser capazes de fazer, para que possam estar à altura da ocasião quando ela surgir.

Liderança Fora dos Ambientes de Trabalho

Finalmente, a liderança é algo que pode tornar a sua vida social e até mesmo a sua vida no que diz respeito aos relacionamentos muito mais agradável.

Em todos os relacionamentos e certamente em todas as dinâmicas de grupo, há uma estrutura de poder.

Ser o líder significa ser aquele que toma as decisões, que decide a atividade, e que assume a responsabilidade.

Se você pode ser essa pessoa, então você vai descobrir que ela faz maravilhas para cada aspecto da sua carreira.

Portanto, embora a liderança pertença em grande parte aos negócios, isto é algo que todos nós devemos nos esforçar para cultivar.

É por isso que ao longo de todo o livro, também vamos analisar como as lições e exemplos se aplicam àqueles que não estão trabalhando dentro de uma hierarquia organizacional.

Capítulo 2: O que faz um bom líder?

A liderança é incrivelmente valiosa então, mas infelizmente, não é simples e fácil.

Na verdade, para demonstrar como a liderança pode ser desafiadora, tenha em mente que muitas pessoas, incluindo aqueles que estão em funções de liderança, na verdade não têm ideia de como ser um líder!

Nós temos uma imagem do que significa liderança, e muitas vezes pensamos nisso como sendo estar "no comando".

Isso significa que precisamos de micro gerir o nosso pessoal, e significa que se eles fizerem algo de errado, precisamos de gritar com eles. Certo?

Isto não podia estar mais longe do que é um bom líder.

Muitos líderes cometem aqui o erro de pensar que deveriam agir quase como um pai, onde a sua equipa são as crianças.

O que significa gritar quando alguém faz algo errado, significa estabelecer regras rígidas, e significa tomar uma abordagem do tipo "o que eu digo é lei".

Esta é totalmente a atitude errada!

Quando você aborda o seu papel de liderança desta maneira, você efetivamente sufoca a criatividade e o pensamento livre da sua equipe.

Isso, por sua vez, significa que eles são muito menos propensos a fazer o seu melhor trabalho.

Isso também significa que é muito provável que eles passem muito do seu tempo sentindo-se extremamente estressados e não fazendo o seu melhor trabalho.

Na verdade, isto pode acabar por fazê-los desistir!

Muitos escritórios desmoronaram-se lentamente como resultado de o pessoal ter sido literalmente expulso das suas organizações.

Além de qualquer outra coisa, não deve assumir que liderar é gritar ou repreender o seu pessoal.

Você simplesmente não tem o direito de fazer isso.

Se alguém falhar em entregar o trabalho a tempo, ou se chegar repetidamente atrasado, e você então os admoesta como uma criança na frente de toda a equipe... que tipo de mensagem isso envia?

Você realmente acha que eles vão fazer o seu melhor trabalho no dia seguinte?

E quanto aos colegas e amigos deles?

Você não é a mãe ou o pai deles.

Eles são pessoas livres que podem agir como quiserem.

Você não tem nenhuma autoridade real sobre eles, e certamente não é superior a eles.

Claro que, se o comportamento deles não for congruente com o que você precisa da sua equipe, então você pode educadamente acabar com o acordo entre vocês.

Mas isso não é o mesmo que gritar com alguém até que eles saiam correndo do escritório chorando.

Vocês são iguais a quem fez um acordo e eles simplesmente escolheram terminar o acordo.

Entendam isto.

Da mesma forma, não faça ameaças ociosas sobre o seu emprego ou a sua posição.

Alguns gerentes vão literalmente dizer aos seus funcionários que eles "têm o poder de demiti-los, você sabe".

Mais uma vez, você realmente acha que isso vai encorajar um ótimo desempenho?

Não achas que eles acabarão por sair do escritório por completo?

Então como é que se motiva uma equipa que não está a trabalhar no seu melhor?

Chegaremos a isso mais em capítulos futuros, mas a ideia é guiar e não forçar.

Sua equipe foi selecionada porque cada um deles deve trazer novas habilidades importantes para a mesa.

O seu trabalho é criar um ambiente onde se sintam confortáveis para flexionar esse músculo e empregar essas habilidades.

Ao mesmo tempo, você deve inspirá-los a querer trabalhar, e ajudar a colocar a pessoa certa na tarefa certa para que eles se

sintam entusiasmados e animados para chegar ao trabalho.

Você precisa fornecer instruções claras e concisas, mas depois também dar um passo atrás e deixar as habilidades da sua equipe vir à tona.

Ser um líder influente significa nutrir, proteger, inspirar, orientar e sacrificar.

Este guia vai explicar tudo isso.

Capítulo 3: Habilidades de Comunicação

Uma das habilidades mais importantes para qualquer líder influente cultivar, é a comunicação.

A sua capacidade de escrever e falar terá um grande impacto na forma como as pessoas o tratam, e na forma como respondem às suas instruções.

No próximo capítulo, falaremos sobre como impor respeito, mas este capítulo é sobre simplesmente transmitir o seu ponto de vista e os seus objetivos de uma forma que os seus colegas entendam.

Como Dar Instruções Sem Soar Exigente

Uma das formas mais comuns de um líder comunicar é dando instruções.

Em outras palavras, você irá fornecer passos verbais ou escritos e dicas que podem ajudar alguém a saber o que você precisa deles.

Se você fizer isso bem, então você pode garantir que todos com quem você fala estão fornecendo o melhor trabalho possível.

Mas se você não fornecer instruções concisas e claras, então você vai descobrir que as pessoas acabam fazendo o tipo errado de trabalho, mesmo quando elas têm boas ideias e as melhores das intenções!

Em futuros capítulos, vamos discutir a importância de permitir ao pessoal algum elemento de controle ao escolher a forma como eles vão fazer o seu trabalho.

Embora isso seja importante, é claro que você ainda terá alguns fatores que não são uma questão de escolha.

Você pode ter um prazo específico, você pode ter um orçamento específico, e pode haver pontos cruciais que precisam ser assinalados na sua lista.

Isto é o que você precisa comunicar para que sua equipe opere como uma máquina bem oleada.

Considere estas dicas para fornecer instruções mais claras:

- Forneça todas as instruções logo desde o início. "Necessidade de saber a base" não se aplica aqui.

- Não assuma nada. Isto está relacionado com o ponto acima.

Mas se você tem uma exigência rigorosa, você não pode assumir que seu recetor saberá disso e planejará seu trabalho em torno disso.

Não espere até que eles tenham desperdiçado horas a fazer algo desnecessário para apontar a especificação ou indicação mais precisa!

- Seja claro e conciso.

Você pode escrever uma instrução mais detalhada se quiser, mas certifique-se de que as especificações-chave estejam escritas em uma lista de tópicos extremamente simples de seguir.

Um parágrafo longo corre o risco de ser ignorado.

As pessoas só querem continuar com seu trabalho e instruções "detalhadas" são na verdade contraproducentes!

- Demonstre sempre que possível.

Esta é uma dica muito útil, pois vai ajudar a mostrar exatamente o que você está procurando.

Se você não pode demonstrar, então encontrar um exemplo útil ou análogo do que você está procurando também é uma boa opção.

Ao pedir a uma equipe para projetar um site, por exemplo, é uma boa ideia fornecer um exemplo do tipo de coisa que você está procurando.

- Faça perguntas.

Se você fizer perguntas, você também poderá ver se a pessoa entende o que você está dizendo.

Da mesma forma, dê-lhes a oportunidade de fazer perguntas, se elas tiverem alguma.

- Assegure-se de ter toda a atenção deles!

Se você está em uma situação de crise, então fornecer uma lista de verificação escrita para seus seguidores lerem não é provavelmente uma opção!

Neste caso, porém, você ainda pode fazer uma lista de coisas que precisam ser feitas e suas necessidades.

Mais uma vez, trata-se de ser conciso e ter a certeza de que se mantém na mente:

"Chame a polícia. Diga-lhes que estamos no endereço X. Então volte aqui o mais rápido possível. Entendeu?"

Explicar o Porquê

Outra grande e importante dica ao fornecer instruções como líder é para explicar o "porquê".

Por outras palavras, não diga apenas à sua equipa o que fazer... diga-lhes porque precisam de o fazer.

Isso significa que você deve explicar à sua equipe porque é que o que eles estão fazendo é importante, e qual é o "objetivo final".

Ao invés de dizer: faça X, Y e Z, você deveria dizer "Precisamos realizar N, assim como X, Y e Z".

Isto tem algumas coisas vantajosas.

Primeiro, mostra que você confia no indivíduo, e que a confiança pode ter um impacto extremamente positivo na sua vontade e entusiasmo.

Da mesma forma, saber por que o que eles estão fazendo é importante, também pode proporcionar uma grande motivação adicional.

Em segundo lugar, capacita o indivíduo a pensar por si mesmo.

Se você der instruções claras, mas a pessoa não entender o "porquê", então ela não será capaz de se adaptar se as situações mudarem.

Se eles entenderem o que precisa acontecer, então eles podem trabalhar em torno desses problemas para garantir que o resultado ainda seja aquele que você está procurando.

Vamos ver esta ideia surgir repetidamente neste livro: **a ideia de que você deve confiar na sua equipa.**

Capítulo 4: Como Comandar pelo Respeito e Falar para que os Outros Ouçam

Uma das perguntas mais comuns em relação à liderança é esta:

Você deve ser temido ou admirado?

Alguns líderes são eficazes porque assustam a sua equipa levando-as a submissão.

Quando você é um líder rigoroso e conhecido por repreender a equipe, isso pode lhe ganhar uma reputação de não fazer bobagem.

As pessoas, portanto, não querem perturbá-lo, e assim farão exatamente o que você instrui.

Essa é uma abordagem de qualquer maneira.

A outra abordagem é tentar e ser apreciado.

A ideia aqui é que você se torne alguém com quem as pessoas gostam de passar tempo, e que pode realmente gostar de socializar como parte da equipe.

Você é um amigo para sua equipe, o que significa que eles vão querer agradá-lo por respeito e por gentileza.

Assim, quando você lhes pede para fazer algo, eles o fazem!

Então, qual é melhor?

Em última análise, nenhum dos dois.

O teu objetivo não deve ser nem aterrorizar o teu pessoal e fazer deles obedientes pelo medo o que simplesmente cria mal-estar.

Da mesma forma, não deve tentar ser o palhaço da classe, o que minará o respeito.

Em vez disso, seja você mesmo.

Ao mesmo tempo, seja um pouco desapegado das atividades do escritório, de modo que você possa ter uma visão imparcial ao ajudar a resolver disputas ou ajudar com questões pessoais.

Pense no seu papel de "guardião amigável" ou "mágico bondoso" mais do que "ditador disciplinador" ou "companheiro de todos".

Ao fazer isso, você pode comandar obtendo mais respeito mantendo aquele ar leve de separação, ao mesmo tempo em que dá ao seu pessoal todas as razões para gostar de você e nenhuma razão para pensar mal de si, mas também não os faz esquece-lo e esquecerem que quem esta no comando é você.

A outra razão para se manter um pouco mais distante do resto da equipa é para que se possam sentir mais descontraídos e livres para desfrutar do trabalho.

A partir desse ponto, quando você entrar, será mais uma novidade ouvir você se envolver.

Isso, por sua vez, significa que as pessoas vão ouvir porque é tão incomum você falar em primeiro lugar!

A partir desse ponto, é tudo sobre a forma como fala.

Fale para que Outros Ouçam

Você tem estado no seu escritório permitindo que a sua equipa fale entre si lá fora, verificando de vez em quando para garantir que todos estão bem.

Agora é hora de conversar e fornecer alguma estratégia ou direção.

Como você faz isso para que as pessoas ouçam e levem a sério o que você tem a dizer?

Ser capaz de falar de uma maneira ordenada é na verdade um dos aspetos mais importantes da liderança fora do escritório também.

Se você quer que seus filhos lhe prestem atenção, ou se você quer estar à altura da ocasião durante uma crise, você precisa saber como comandar e captar a atenção.

Aqui estão algumas das dicas mais importantes.

Fale mais devagar

Dica número um é falar mais devagar.

Fazer isso fará você parecer mais calmo, o que, por sua vez, fará você parecer mais confiante no que tem a dizer.

Ao mesmo tempo, falar mais devagar faz a sua voz parecer mais baixa, e faz com que pareça mais inteligente.

Também será menos provável que tropece nas suas palavras desta forma.

Pense em praticamente qualquer líder heroico da ficção, e eles normalmente terão uma voz comedida, profunda e em expansão.

Você pode conseguir isso simplesmente falando mais devagar.

Use o Silêncio

Outra dica é reconhecer o poder do silêncio.

Não tenha medo de fazer uma pergunta retórica e depois deixe-a pendurada, ou seja, deixe-a no ar.

Não tenha medo de construir algum suspense pelo que vai dizer a seguir!

Muitos de nós sentimos um impulso constante para apressar tudo o que temos a dizer ao mesmo tempo.

Na verdade, porém, muitas vezes é o silêncio entre as declarações individuais que realmente têm o maior impacto.

Mostra equilíbrio, controle, paciência e confiança.

Falar Com Emoção e apele as emoções

Outra dica extremamente poderosa, é falar de e para a emoção.

O que queremos dizer com isto?

Nas vendas, quando se tenta vender algo, diz-se para nos concentrarmos na "proposta de valor".

Isso significa pensar no que é que as pessoas ganham com o produto.

Será que o seu produto as torna mais felizes?

Mais saudável?

Mais ricos?

Isto vai criar um gancho emocional, e é a emoção que dita o comportamento.

Bem, a atenção é um tipo de comportamento.

E se você quer que as pessoas escutem, então você precisa abordar algo que pareça pertinente para elas, você precisa apelar para as emoções delas.

Isso significa falar de orgulho, de desafio, de sucesso... não significa falar de números, ou de estratégia.

Encontre o gancho emocional e use-o para elaborar e dar vida ao seu ponto de vista.

Da mesma forma, você mesmo deve tentar canalizar essa emoção.

Como é que isto o faz sentir?

Se você está extremamente feliz, extremamente confiante, ou algo mais... deixe que isso ajude na sua escolha de vocabulário.

Gesticule

Quando se sente fortemente entusiasmado sobre o que está dizendo, você naturalmente irá gesticular mais e usar gestos maiores e mais abertos.

Este sinal inconsciente faz-nos parecer mais congruentes, significa que os nossos corpos e rostos correspondem aos nossos sentimentos.

Isso, por sua vez, significa que as pessoas estarão mais engajadas e mais confiantes no que dizemos.

Olhe para qualquer um que você normalmente pensa como carismático, e você verá que todos eles usam esse tipo de grandes gesticulações enquanto falam.

Mas saiba quando ficar quieto.

Mas quando não está a falar, aprenda a estar completamente imóvel.

Isso novamente o ajudará a evocar confiança e calma, o que criará uma poderosa aura ao seu redor que fará com que outras pessoas queiram ouvir.

Enquanto você continua a ler este livro, você verá que muitas destas estratégias vão de mãos dadas com técnicas que fazem um líder melhor.

Estas dicas de linguagem e linguagem corporal são indicativas e estão correlacionadas com os traços que você está tentando e deve cultivar.

Capítulo 5: A Importância Crucial da Inteligência Emocional

Discutimos alguns exemplos de má liderança neste livro até agora, e infelizmente estes exemplos não são incomuns.

Há um grande número de líderes muito maus por aí e, na verdade, é aparentemente bastante raro hoje em dia encontrar alguém que esteja feliz com a sua gestão!

Porque é que isto acontece?

Uma grande parte do problema, é que muitas organizações não vêm a liderança como uma qualidade que precisa de ser treinada, ou mesmo isso como inato.

Elas não vêm a liderança como uma qualidade de facto, mas apenas como uma posição!

Esta perspetiva é evidente nas atividades de contratação e promoção.

Uma organização pode ter uma equipe de analistas de dados, gerentes de anúncios, representantes de vendas e contadores.

Todos eles têm trabalhado lá há anos sob um gerente de sucesso.

Então, um dia, esse gerente sai, e assim um vácuo de poder é criado.

Ou isso, ou a organização oferece ao gerente alguma promoção sem sentido...

Seja como for, a empresa precisa agora de um novo gerente, e por isso o que acabará por fazer é olhar para os seus funcionários existentes e depois encontrar um membro que eles acham que merece o cargo, que será alguém que trabalha lá há muito tempo, ou que tem feito um bom trabalho.

Digamos que escolheram o analista de dados Jeff.

Mas o analista de dados Jeff não é um líder, e agora, de repente, ele está no comando de 20 pessoas.

Ele não aprendeu as habilidades necessárias para ser um líder, nem foi abençoado com elas naturalmente.

Ele não tem inteligência emocional.

Isso também tende a acontecer quando alguém é colocado em um papel de liderança desconhecido.

Por exemplo, digamos que você tem uma equipe de escritores em uma revista, e de repente um novo revisor é trazido para cá.

O trabalho deles é garantir que não haja erros, e quando eles encontram um, precisam entregá-lo de volta ao membro da equipe para que eles possam corrigi-lo (não é uma grande armadilha, mas funciona nesta situação).

Esse verificador de cópias não está apenas cumprindo um papel, mas também está chamando os membros da equipe, e eles estão dando-lhes trabalho.

Em outras palavras, eles são líderes, embora possa não ser imediatamente visível que esta é a natureza do seu trabalho.

Mais uma vez, isto significa que é mais provável que lhes faltem as habilidades de liderança inerentes que realmente precisam para serem bem-sucedidos.

O que é Inteligência Emocional?

A inteligência emocional refere-se à nossa capacidade de reconhecer e identificar emoções em nós mesmos e nos outros.

Isso significa ser capaz de detectar quando alguém está infeliz, mas também compreender porque é que alguém pode estar infeliz.

Significa ser capaz de prevenir irritar alguém, empatizando com ele e compreendendo como melhor lidar com a sua situação atual.

A inteligência emocional pode fazer uma diferença drástica para o seu sucesso num papel de liderança, e para a felicidade e produtividade da equipa.

Imagine que você passou o dia todo trabalhando em algo e que está extremamente orgulhoso do que conseguiu.

Você submete o trabalho e depois recebe a seguinte resposta:

"Por favor, corrija o erro na página 3."

Ou pior:

"Obrigado por este trabalho."

Um bom esforço em geral, mas isso NÃO está de acordo com as diretrizes de estilo estabelecidas na última reunião.

Você estava ao menos ouvindo?

Além disso, há três erros bem perto do fim.

Por favor, tenha cuidado ao trabalhar, pois isso cria mais trabalho para todos quando você não o faz corretamente".

Ah, e por uma boa medida adicional, estas respostas foram colocadas num fórum público onde todos puderam ver o feedback.

Então, o que há de errado com essas respostas?

Claramente você cometeu erros e só está sendo chamado por que os cometeu.

Além disso, o gerente/colega tem usado uma linguagem educada (por favor e obrigado).

Eles até disseram "bom esforço".

Claro que não é assim que você vai reagir a alguém criticando o trabalho em que você gastou tempo e esforço, no entanto.

E essa abordagem dificilmente vai fazer com que você queira resolver o problema rapidamente.

Uma abordagem muito melhor, seria começar por reconhecer o trabalho duro e dizer algo positivo sobre o produto final.

Este reconhecimento ganha imediatamente o favor da pessoa que recebe o feedback, e mostra-lhe que você valoriza o esforço que eles já fizeram.

Você pode então acompanhar isto com um ou dois complementos.

Isto pode ajudar a equilibrar o feedback negativo, novamente para manter o moral elevado e demonstrar que você respeita o trabalho e o esforço da pessoa.

Você pode então incluir o feedback negativo de uma forma sutil, ao mesmo tempo em que tem a certeza de mostrar compreensão pelo que levou aos problemas, antes de o acompanhar com algo mais positivo.

Isto é frequentemente referido como a abordagem "sanduíche" para dar feedback.

Por razões óbvias!

Isso agora deixa essa pessoa muito mais propensa a fazer a mudança, tudo isso sem se sentir insultada ou negligenciada pela sua gerência.

Acrescente a isto um conhecimento da pessoa com quem você está falando e o que a ajuda a dar o seu melhor, e você pode responder de uma forma que será motivadora, encorajadora, mas prática.

Há inúmeras interações todos os dias que exigirão este tipo de sensibilidade.

Considere também essa resposta de topo.

Isto é aparentemente inócuo, mas uma simples correção poderia fazer toda a diferença (deixando de lado por um momento a falha em reconhecer todo o trabalho árduo):

"Por favor, pode corrigir o erro da página 3?"

A única mudança aqui é que o "por favor" foi movido para o início da frase.

Mas embora isso possa parecer pequeno, cria uma impressão muito diferente.

Colocar o "por favor" na frente mostra ao leitor que você está realmente pedindo para eles fazerem algo e você está agradecido.

Mas quando o início da frase é "consertar isto", parece um comando absoluto.

O "por favor" agora se torna um pensamento posterior que, por acaso, está lá.

Se você está tentando fazer alguém fazer algo e essa pessoa não é estritamente alguém sobre o qual você tem autoridade, então isso se tornará ainda mais frustrante para eles.

Agora parece que você acha que pode mandar neles.

Acontece que é rude, arrogante e presunçoso.

Mais uma vez, pode não parecer uma grande coisa, mas mover uma palavra em alguns lugares pode fazer uma enorme diferença.

Agora imagine inúmeras interações com centenas de pessoas em um único dia, e espero que você possa reconhecer o papel crucial da inteligência emocional.

Ferramentas

Em última análise, as melhorias na inteligência emocional virão da experiência de vida e do conhecimento de si mesmo.

A experiência de vida é importante porque ajuda a ter sensibilidade, e ensina a nunca assumir o que está a acontecer na vida de alguém.

Considere por um minuto que alguém entra no trabalho com um ar desleixado e desarrumado, então você diz a ele que não é bom o suficiente e que ele precisa fazer melhor se quiser continuar trabalhando com você.

Eles prontamente explodem em lágrimas.

Porquê?

Acontece que um dos pais morreu ontem à noite, e a única razão pela qual eles ainda vieram trabalhar foi porque estavam tão atrasados e são tão conscienciosos.

Nunca se pode saber o que se passa na vida de alguém, e é por isso que se deve sempre dar-lhes o benefício da dúvida.

Ao ter experiências de vida mais ricas, você pode experimentar esta realidade em primeira mão, e ganhar uma melhor compreensão do que alguém pode estar passando.

Passar tempo com uma gama e variedade maior de pessoas também pode ajudar muito.

Ouçá com os ouvidos abertos, não tire conclusões precipitadas e dê às pessoas espaço para explicar o que está acontecendo com elas.

Mas este tipo de experiência de vida e compreensão leva muito tempo para ser cultivada.

É por isso que você também deve se concentrar em aprender a conhecer melhor os seus próprios pensamentos e sentimentos.

Ao entender o que o faz funcionar, você será mais capaz de entender e ajudar a gerenciar as emoções dos outros.

Uma forma de o fazer é praticar a atenção.

Isso significa passar tempo a refletir sobre os seus próprios pensamentos e motivações e estar mais consciente de onde está a sua atenção, no que está a pensar e como se está a sentir.

Gerir as suas próprias emoções é também um aspeto importante da liderança, pelo que é um grande bónus adicional, como iremos discutir num capítulo posterior.

Para os Pais

Esta é uma das dicas deste livro com os visados mais óbvios a serem os pais.

Ao tentar ajudar os seus filhos a aprender e crescer, compreender as suas emoções é absolutamente fundamental.

Em particular, é fundamental que você entenda a importância de deixá-los se sentirem "ouvidos".

Quando uma criança está muito chateada ou zangada, os pais podem muitas vezes tentar "acalmá-los" dizendo-lhes para não o estarem.

Isto infelizmente não costuma ajudar, pois basicamente diz-lhes para não sentirem o que estão a sentir, o que muitas vezes só os deixa mais zangados e chateados!

Em vez disso, mostre primeiro que você entende as emoções deles: diga "isso deve ter deixado você realmente bravo, certo?" ou "eu entendo porque você está chateado".

Em Crise

Numa crise, o seu trabalho é manter o os ânimos de todos na situação calmos.

Agora você está gerenciando as emoções de todos os presentes, para tentar garantir os melhores resultados.

Isto significa garantir que você se mantenha calmo, e que você instrua claramente e reconheça o papel que o pânico e o estresse podem desempenhar na eficiência com que as tarefas são realizadas.

Capítulo 6: Porque é importante conhecer a sua equipa

Como líder, seu trabalho é alcançar algum tipo de meta, ou alcançar algum tipo de alvo, tudo isso encorajando sua equipe a fazer o seu melhor trabalho.

Mais uma vez, não é seu trabalho micro gerir essa equipe ou fazer o trabalho por eles.

Pelo contrário, você está simplesmente encorajando-os e dando-lhes um lugar seguro para exercitarem suas habilidades inerentes.

Seja Genuinamente Interessado em Conhecer Sua Equipe

Um dos aspetos mais importantes para tirar o máximo proveito de uma equipe é conhecê-los bem.

Isso significa ter um interesse pessoal neles como pessoas, assim como ter um sólido entendimento do que eles fazem pela sua organização e como eles funcionam melhor.

Isto permite então antecipar como um membro da equipe provavelmente irá reagir, e permite colocá-los no melhor lugar no melhor momento, colocá-los nos projetos mais apropriados e, em geral, ajudá-los a ter o melhor desempenho possível.

Um dos aspetos mais fundamentais disto, é reconhecer quais são as competências chave de cada membro da sua equipa e, em seguida, como você pode colocá-los no melhor uso.

Se você tem um membro da sua equipe e não está conseguindo maximizar seu potencial, então você está simplesmente desperdiçando dinheiro.

Vamos considerar um exemplo.

Imagine por um momento que você administra um website sobre um tópico complexo como programação.

Você contratou alguns escritores técnicos e está pagando muito a eles para escrever tutoriais e artigos detalhados, e para se manter atualizado com as últimas informações.

Mas você também tem esses mesmos escritores fazendo upload de seus próprios artigos para o site.

E você é incrivelmente rigoroso quanto à formatação.

Você quer que eles usem as fontes certas, que estejam usando os tamanhos certos para as imagens e que adicionem as meta tags certas.

Para tornar as coisas mais complicadas, suas diretrizes de formatação mudam a cada poucas semanas.

Você então faz com que os escritores voltem ao seu trabalho a fim de adicionar essas alterações atualizadas.

E quando eles perdem alguma formatação?

Então, tudo se solta e você grita com eles até que ajustem tudo.

Isso soa bastante destrutivo, não soa?

Mas é como muitas equipas vão lidar com este tipo de situação.

Na verdade, este exemplo é tirado de uma experiência da vida real.

A pior coisa é que isto significa que o programador está agora a receber muito dinheiro para fazer um trabalho que qualquer um poderia fazer por uma fracção do preço.

Porque é que um escritor de topo passa o dia inteiro a mudar de tamanho de imagem?

Em vez disso, você poderia contratar alguém por uma pequena quantia do preço, e você poderia então usar o seu melhor talento para gerar o trabalho significativo.

Você dobraria sua produção, manteria todos mais felizes, e acabaria com um resultado final muito melhor.

Além disso, a sua equipe logo se tornará miserável se eles estiverem gastando todo o seu tempo fazendo um trabalho que não os engaje, desafie ou recompense de nenhuma forma.

E vamos explorar mais sobre o porquê de isto ser importante dentro de momentos.

Ajustando a sua equipa

Outra razão importante para conhecer bem a sua equipa, é para que possa saber quem trabalha melhor com quem, e depois certificar-se de que são emparelhados de acordo com essa informação.

Isto é mais complexo do que simplesmente juntar as pessoas porque se entendem!

Isso porque as pessoas que se dão bem podem muitas vezes acabar por distrair uma ou outra, o que significa que pode até fazer mais sentido juntar pessoas que se desafiam e melhoram umas às outras.

Pense também em quando misturar a sua equipa, ou como ficarem juntos pode acabar por prejudicar o desempenho.

Todos nós já ouvimos como Steve Jobs apresentou à Pixar escritórios de plano aberto para incentivar encontros ocasionais entre animadores, roteiristas, atores e o resto da equipe.

Da mesma forma, considere fatores como "convergência e divergência".

Isto diz-nos como as pessoas colocadas em grupos irão normalmente crescer mais parecidas ao longo do tempo, ao mesmo tempo que se tornam mais diferentes das pessoas à sua volta.

Este processo pode resultar em uma atitude "tribal", o que pode acabar por criar problemas dentro do escritório.

Capítulo 7: Tirando o máximo proveito da sua equipe

Encontrar formas de tirar o máximo partido do pessoal é uma luta constante para os empresários e gestores que estão constantemente a lidar com assuntos diferentes e a receber informações diferentes.

Num minuto é uma boa ideia incentivar o pessoal com potenciais bónus, regalias e recompensas, no outro o mesmo conselho está aparentemente errado.

Como você sabe no que acreditar e o que deve fazer para melhorar?

E por que há tanta discordância, em primeiro lugar?

Motivando a sua equipa

Acontece que a questão realmente se resume a como você define motivação.

Claro que existe mais de um tipo de motivação e como as necessidades da organização variam, a melhor forma de conseguir mais do pessoal também.

Acontece que quando você está tentando incentivar a criatividade e o pensamento fora da caixa especificamente, então os incentivos são mais prejudiciais do que úteis.

E para entender por que é este o caso, precisamos de ir mais fundo nas coisas e examinar exatamente o que queremos dizer com criatividade.

Como você define criatividade?

Como é que se mede a capacidade de resolução de problemas?

Embora as opiniões variem sobre este assunto, um aspeto que é geralmente aceite como indicativo de uma criatividade mais ampla e habilidade de resolução de problemas é o que é conhecido como "fixidez funcional".

Este termo refere-se à capacidade ou incapacidade que temos de pensar em objetos de outras formas para além do seu uso pretendido.

Assim, se você pegasse um martelo por exemplo, a fixação funcional seria o "viés cognitivo" que o impediria de pensar em usá-lo para coçar as costas.

É um martelo, não um coçador de costas.

Uma grande demonstração desta falha no nosso pensamento é algo chamado "a experiência da caixa de velas".

Aqui os participantes recebem uma caixa de tachas e uma vela e é-lhes pedido que prendam a vela à parede de tal forma que ela possa arder enquanto lá está posicionada.

A maior parte das pessoas tentará colocar a vela na parede, o que, é claro, irá acontecer com o desastre, mas depois de algum tempo, começarão a pensar em soluções alternativas, em que eles superarão sua fixação funcional, perceberão que a caixa em si é um recurso útil e, em seguida, colocarão a vela na parede para que a vela fique de pé.

A razão pela qual isto é relevante para esta discussão em particular é que os incentivos e a motivação externa mostraram que, na realidade, os participantes são mais lentos a encontrar a solução.

A razão para isto é que a motivação pode realmente criar algum stress à medida que se sente a necessidade de se ampliar para trabalhar para a recompensa.

Isto, por sua vez, pode resultar numa espécie de "visão de túnel" à medida que você se aproxima do seu trabalho, concentrado duramente na tarefa em mãos.

Por outro lado, a criatividade parece mais provável que ocorra quando nos afastamos e relaxamos.

Isto, por sua vez, ajuda-nos a permitir que as nossas mentes divaguem e permite-nos ver mais ligações entre ideias díspares.

E muitos acreditam que isto é o que a criatividade realmente é:

A capacidade de combinar ideias sem ligação e combiná-las de maneiras novas e únicas.

Outros estudos mostram que um sentido de propriedade e orgulho no seu trabalho também pode ajudar a encorajar o pessoal a ser mais criativo e original com o seu pensamento, ao mesmo tempo que permite o discurso entre os membros da equipa também tem demonstrado incubar a geração de novas ideias.

Portanto, se você quiser que sua equipe forneça dados, então você pode ajudá-los a fazer isso, fornecendo incentivos e recompensas.

Porque este tipo de papel não requer criatividade, esse será um método adequado!

No entanto, para outras tarefas mais criativas pode ser melhor ajudá-los a relaxar, deixá-los dar um passo atrás e proporcionar um espaço seguro para trabalhar o seu melhor.

Proteção

Se o stress pode amortecer a criatividade e impedir a sua equipa de produzir o seu melhor trabalho, a alternativa lógica é reduzir o stress para a sua equipa tanto quanto possível.

Isso, por sua vez, significa que você precisa tomar o controlo.

E isso é uma grande parte do que realmente significa ser um líder.

O que ser um líder realmente significa, é assumir a responsabilidade.

O mau líder vai gritar com o seu pessoal quando as coisas estão a correr mal e culpá-los e não assumir a responsabilidade.

Isto apesar do fato de que o mau líder vai micro gerir cada pequena decisão e deixar a equipe sem liberdade própria.

Mas o bom líder deixará a equipe trabalhar da maneira que eles fazem melhor, e então tomará o controlo e responsabilidade quando as coisas não correm como planeadas.

Porquê?

Porque quando o seu pessoal se sente protegido e seguro, é quando eles são capazes de fazer o seu melhor trabalho.

Já vimos como isto pode melhorar a resolução criativa de problemas mas é claro que também ajuda a melhorar a satisfação no trabalho e, em geral, a garantir que a sua equipa esteja feliz por trabalhar.

Ser um líder significa, em última análise, aceitar o sucesso e estar disposto a sacrificar a sua própria sanidade pela deles!

Para os Pais

Os pais podem se beneficiar acima de tudo desta dica.

Uma das coisas mais importantes a fazer como pai, é proporcionar uma fonte de amor incondicional, bem como de segurança física.

Ao satisfazer as necessidades mais básicas do seu filho assim, você dá a eles a confiança de que precisam para explorar, aprender e cometer seus próprios erros.

Uma criança que não recebe nada além de amor e encorajamento terá a confiança para se aventurar, para experimentar coisas novas, e para se expressar.

Isto acabará por conduzir a um desenvolvimento muito mais equilibrado que as tornará um dia adultas em pleno funcionamento!

Em muitos aspetos, você pode considerar o papel de um gerente como algo semelhante.

Você proporciona o "amor incondicional" criando um ambiente caloroso e de equipe que protege o pessoal das duras realidades externas da sua organização.

Capítulo 8: O Poder de Propriedade

Neste momento, você tem uma equipe que está feliz em trabalhar e que se sente segura e protegida fazendo isso.

Mas ainda não sabemos exatamente como você os motiva a chegar lá.

Dê aos outros liberdade para trabalharem no que eles querem

A resposta a esse pequeno enigma, então, é dar à sua equipe a propriedade sobre o trabalho que eles fazem.

Isso significa deixar sua equipe tomar decisões sobre como eles vão trabalhar, no que eles vão se concentrar e até mesmo como ela pode acabar parecendo.

Você pode até mesmo deixá-los criar seus próprios projetos.

Isto significa dar-lhes a liberdade de experimentar e um sentido de propriedade.

Há uma razão para que o Google dê aos seus funcionários liberdade tempo para trabalharem nos seus próprios projetos... e por acaso ser uma das maiores e mais transformadoras empresas do mundo!

Quando você faz isso, você faz alguém investir inata e inerentemente no projeto, e você garante que ele ama o que ele está fazendo.

Não force alguém a fazer o que eles não gostam

Eis a dura realidade, não se pode realmente forçar alguém a fazer o que não gosta o melhor que pode.

Se você forçar alguém a trabalhar em um projeto que ele acha monótono, então é claro que ele vai trabalhar nesse projeto.

Mas eles não vão dar tudo de si, e muito do trabalho será de qualidade inferior ou simplesmente terá o mínimo de qualidade aceitável.

Por outro lado, se você conseguir que alguém trabalhe em seu projeto passional e esse projeto tiver seu nome nele, de repente eles se tornam muito mais investidos e eles realmente querem ir trabalhar.

Eles vão trabalhar mais no projeto porque ele tem o nome deles, e porque ele os faz sentir vivos.

Isto pode melhorar a carreira deles, e é algo do qual eles podem se orgulhar no final do dia.

Quando você micro gerência alguém e controla cada pequena decisão que alguém toma, é dado a ele controle zero ou zero propriedade sobre aquela coisa.

Isto, por sua vez, significa que eles não serão de todo investidos ou por outras palavras tão interessados.

Da mesma forma, se você se recusar a ouvir o ponto de vista deles, ou se você souber que eles têm grandes problemas com a forma como o trabalho está sendo abordado, mais uma vez não se deve surpreender se eles não tiverem motivação e não fizerem o seu melhor trabalho.

É por isso que o trabalho do líder é assumir muita responsabilidade pelo que acontece para proteger sua equipe, ao mesmo tempo em que dá à equipe mais controle criativo individual.

É por isso que é preciso muita bravura para ser um verdadeiro líder.

Esta é outra razão pela qual é tão importante explicar às pessoas o porquê que de estarem a fazer determinada tarefa.

Em Crise

Numa crise, esta mesma abordagem se aplica.

Isso porque é provável que você esteja gritando a pedir papéis para as pessoas, a dizer para pedirem ajuda a alguém, enquanto outra pessoa para o sangramento, por exemplo.

Mais uma vez, você não pode estar em todo lugar e fazer tudo.

O seu trabalho é dar as instruções à pessoa que tenta fazer o trabalho, e depois deixá-la tomar as decisões chave sobre como o fazer.

Para os pais

Esta é outra dica que é muito importante e útil para os pais!

As crianças pequenas querem sempre sentir-se envolvidas e querem sentir-se donas do que estão a fazer.

Tente alimentar o seu filho com os seus vegetais e muitas vezes eles recusam.

Você pode tomar isso como um sinal de que eles não querem esses legumes.

Então, o que você faz?

Prometa-lhes doces se eles comerem os seus vegetais?

(Lembre-se, as recompensas podem realmente prejudicar a produtividade!)

Ou você discute com eles para tentar fazê-los comer?

A solução muitas vezes é deixá-los segurar a colher, ou deixá-los escolher os legumes que querem.

Você ainda orienta o comportamento deles, mas ao deixá-los aprender e se sentirem envolvidos, eles ficarão muito mais felizes.

Capítulo 9: Como Lidar com Decisões Difíceis

Às vezes, ser um líder significa fazer a difícil chamada.

Na verdade, isto é muito frequentemente o que significa.

Lembre-se, o trabalho do capitão é ir ao fundo com o navio.

Está a tentar proteger a sua equipa para que eles se sintam confiantes para fazer o seu melhor trabalho.

E isso, às vezes, significa levar um tiro certo.

Aqui está como lidar com as coisas quando as coisas se tornam difíceis.

Como ficar calmo sendo um líder.

O que você faz quando perde seu maior cliente e pensa que sua empresa não terá mais condições de empregar toda a gente?

O que você faz quando sua família está endividada e você precisa dizer a eles que você tem que reduzir o tamanho da sua casa?

O único e mais importante trabalho como líder é manter a calma.

Lembre-se:

Você está protegendo a sua equipe e tomando os golpes para que eles possam fazer o seu melhor trabalho em um ambiente seguro.

Isso se estende a permanecer calmo em uma crise para que eles não tenham que entrar em pânico.

Se sua equipe está se preocupando com demissões, então como eles devem se concentrar e fazer o seu melhor trabalho?

Isto pode acabar por se tornar uma profecia auto cumprida se for permitida a escalada.

Considere que a sua equipe vai olhar para você para definir o tom.

Se você parecer apavorado, então eles entrarão em pânico.

Se você parecer calmo, então eles vão ver que você tem tudo sob controle.

Não só isso, mas você também será capaz de parecer mais confiante em sua liderança, e no final das contas é apenas por estar confiante em si mesmo que você pode inspirar confiança nos outros!

Isto não é o mesmo que esconder a verdade da sua equipa.

Uma das piores coisas que você pode fazer por uma equipe do ponto de vista da comunicação é mentir e dizer-lhes que tudo está bem quando realmente não está.

Embora isto possa parecer como se fosse mais uma causa para ajudar a sua equipa a manter-se concentrada no seu trabalho, a verdade é que acabará por se revelar no resultado do trabalho.

Isto significa que você perderá a confiança da sua equipe, e que eles não saberão como melhor preparem-se para o evento que se avizinha.

Sejam verdadeiros, tranquilizadores, transparentes e calmos.

Como lidar com membros difíceis da equipe

Outro problema com o qual você se verá lutando é o ocasional motim individual.

Quer você seja o capitão de um navio, quer você seja um líder de equipe no corredor de um matadouro, você verá que sempre há pessoas que não querem fazer o que você diz.

Então, o que você faz nesta situação?

Como antes, você não deve repreender, ameaçar, ou punir o indivíduo.

Mais uma vez, esta não é apenas uma posição moralmente duvidosa a tomar, é também simplesmente uma má estratégia!

Isto porque isolar, alienar e acusar alguém que já pretende perturbar a sua liderança é uma má ideia.

Fazer isto só fará com que essa pessoa recrute mais da sua equipa para a sua causa, e passe o seu tempo a pensar em como o seu estilo de liderança está errado!

Já ouviu o ditado "mantenha seus amigos por perto, e seus inimigos mais próximos"?

Este é um ditado que o autocrata italiano Mussolini acreditava fortemente, e é por isso que ele cunhou a frase "Transformismo" para descrever a forma como ele lidaria com dissidentes.

Isto significava basicamente dar a esse oponente vocal uma posição de autoridade dentro da sua organização.

Esta estratégia pode muitas vezes fazer maravilhas, pois transforma aquele crítico em alguém que agora está trabalhando com você para melhorar sua liderança.

Eles podem ver em primeira mão os desafios que você enfrenta, e que talvez a vida não seja tão simples quanto eles acreditavam.

Não só isso, mas garante que eles se sintam valorizados e acarinhados pela organização, em vez de ostracizados.

E permite que você fique de olho neles...

Capítulo 10: Desafios para os Líderes Modernos

Ser um líder hoje é diferente do que já foi antes, e isto é particularmente verdade dentro das organizações.

Se você é um líder dentro de uma organização, então há uma grande chance de que você se encontre lidando com uma série de novas situações e ferramentas que alteram a maneira como você lidera.

Por exemplo, hoje você pode precisar liderar de longe.

Isso significa, em outras palavras, que você vai usar ferramentas de colaboração para trabalhar com equipes distribuídas em todo o mundo.

Isso pode tornar a vida muito mais difícil, pois você não poderá saber exatamente o que seu pessoal está fazendo, ou se eles estão realmente realizando o trabalho que você lhes deu!

Da mesma forma, os pais precisam agora de lidar com novos desafios que incluem coisas como telemóveis e internet.

Mais uma vez, isso os impede de saber tudo o que está acontecendo na vida de seus filhos, tornando mais difícil do que nunca para eles protegê-los e orientá-los.

Há várias maneiras de reagirmos a essas mudanças.

Uma das mais comuns, é tentar reinar ainda mais em nossos seguidores colocar regras e restrições ainda mais rígidas e controladoras sobre eles.

A esperança é que desta forma possamos ter uma ideia melhor do que eles estão a fazer e assim controlar as suas ações.

Mas a verdade é que fazer isso, muitas vezes tem o efeito contrário.

Mais uma vez, a maneira mais poderosa de motivar alguém que está a milhas de distância de você, é certificar-se de que as tarefas que você lhes dá são inerentemente motivadoras.

Isto quer dizer que eles devem ser recompensadores por direito próprio, porque eles oferecem um sentido de propriedade à pessoa

que os completa, e um sentido de estar altamente envolvido.

Se você notar que alguém está ficando para trás, não assuma que é porque é preguiçoso!

Em vez disso, pergunte por que eles não estão motivados o suficiente para completar o trabalho que você lhes deu?

Da mesma forma, muitos pais entendem que dizer aos seus filhos que não podem beber álcool muitas vezes os obriga a agir e beber ainda mais sem dizer aos pais!

Dando-lhes esse pouco de liberdade permitindo-lhes tomar algumas bebidas num ambiente controlado e seguro, pode muitas vezes ajudar a evitar que eles sintam a necessidade de se rebelarem completamente.

E assim é com a internet, tente bloquear ou restringir o acesso do seu filho à internet e eles só encontrarão uma maneira de contorná-la.

Mas dê-lhes esse acesso e diga-lhes que o está a fazer porque confia neles, e poderá descobrir que é menos provável que eles traiam essa confiança.

O seu trabalho como líder é proteger, inspirar e orientar.

NÃO é controlar.

Isto é verdade mesmo quando você está lidando com os desafios modernos e complexos da liderança.

Na verdade, isso só torna essa abordagem ainda mais vital.

Palavras finais e um pequeno favor

Chegamos ao fim deste livro e tenho a certeza que esta capacitado para ser um melhor líder e que é capaz de lidar melhor com as dificuldades inerentes a esse estatuto, independente da situação ou cargo que ocupa.

Agora quera pedir caso tenha tirado algo positivo deste livro e eu acredito que sim pois colocamos muito esforço para lhe trazer esta informação, que tirasse 1 minuto do seu tempo para nos classificar e se puder deixar ainda uma revisão sincera.

Muito obrigado e desejos de muito sucesso.

Livros recomendados:

10 PASSOS PARA O SUCESSO SEGUNDO AS MENTES MAIS
BRILHANTES DOS NOSSOS TEMPOS

HÁBITOS DE SUCESSO